

“十二五”上海市级医院 改革与发展策略

陈建平

上海申康医院发展中心
Shanghai Hospital Development Center





❖ 2005年9月成立的SHDC，是市政府设立的国有非营利事业法人，承担投资举办市级医院的职能

市级医院

综合性 10 个
中医类 4 个
专 科 10 个

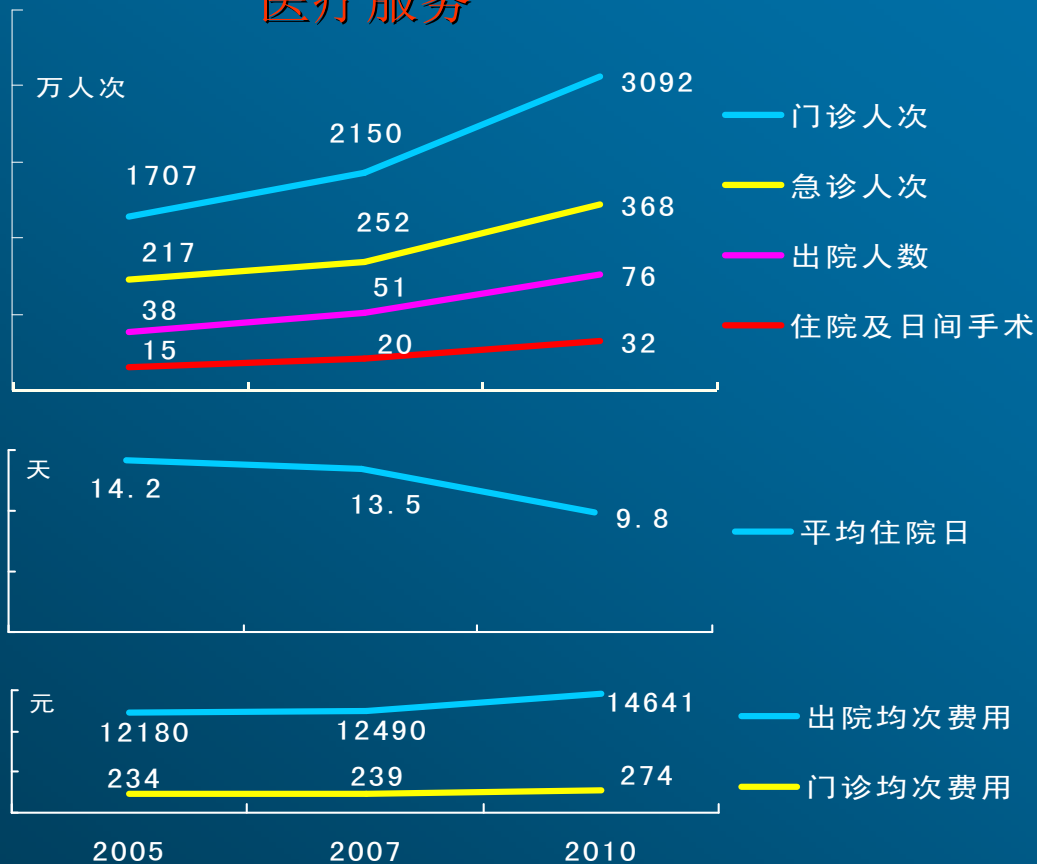
资源总量

总 资 产 273 亿元
人员总数 35681 人
病床总数 21673 张

服务量

占三级医院 2/3
门诊占全市医院 1/5
急诊占全市医院 1/3
住院占全市医院 1/3

医疗服务





上海申康医院发展中心
Shanghai Hospital Development Center

面临形势

- 国家和上海医改给市级医院的发展带来新的机遇和挑战
- 公众日益增长的医疗服务需求带来的挑战
- 上海城市建设与发展提出更高要求
- 社会对控制医疗费用不合理上涨的呼声
- 医院专业化管理的内在需求



上海申康医院发展中心
Shanghai Hospital Development Center

发展目标

☆ 基本思路

公益基本	创新驱动	转型发展
注重内涵	质量提升	专业管理

☆ 发展目标

- 保障基本医疗、诊治疑难重症、服务全国
- 推进医学科技创新、攀登医学科技高峰，使市级医院成为医学科技创新基地，医学人才集聚高地和培养基地，提升基层医疗技术水平的坚强后盾



- **增强医疗卫生服务能力。** 医疗资源布局与结构趋于优化，医疗服务质量与效率持续改进，现代化医院基础设施建设基本完成，社会满意度进一步提高
- **深化医院运行机制改革。** 公立医院的公益性进一步强化，医务人员积极性明显提高，医院发展方式从外延发展向内涵发展的转变取得决定性进展
- **加强学科人才建设和临床科技创新。** 重点学科和领军人才稳步增加，疑难重症诊治水平国内领先，辐射能力和国际化程度达到新水平
- **提升专业化管理。** 出资人管理制度不断完善，医院管理的专业化、规范化、科学化、精细化水平不断提高，医疗费用的不合理增长得到控制，专业化医院管理者队伍基本建立



上海申康医院发展中心
Shanghai Hospital Development Center

发展策略

- 更加注重改善服务、提高质量、控制费用
- 更加注重提升医院科技创新能力
- 更加注重推进专业化管理
- 更加注重医院文化建设
- 更加注重公立医院的成本效率



❖ 持续改善服务、提高质量、控制费用

- 提高质量（临床路径、优质护理、**ISO15189**认证、医疗质量精细化评价）
 - 控制费用（总额预付、基本药物、适宜技术、抗生素合理使用）
 - 优化流程（便民服务中心、预约诊疗、门诊一站式付费、自助服务、日间医疗、急救绿色通道、整合门诊、网上查询检验检查报告）
 - 应急救治（突发公共卫生事件应急救治、院内感染控制、传染病救治、急诊急救和重症监护）
- 保障医疗安全，持续改进医疗质量
 - 实现专家门诊分时段预约
 - 分片区建立**5-8**个日间医疗中心，日间手术占住院手术的比例提高**1**倍
 - 建立**6-10**个专科协作网络：疑难病诊治、临床检验、影像检查、病理



❖ 医联系统深化拓展及数字化医院建设

- 医联系统扩展和深化应用（临床医疗信息共享、近期诊疗信息智能提醒、检验检查结果互认，经济管理信息系统、临床决策支持系统、临床科研服务系统）
- 数字化医院建设（智能电子病历、移动查房、移动护理、移动输液、数字手术室）
- 实现“三个转变”：三级医院→全市医联，信息共享→资源共享，支持临床服务→支持管理运营
- 实现“一人一卡一生”：基于居民电子健康档案的医疗信息化管理



❖ 提升医院科技创新能力

- 提高医学科技创新能力（跨医院、跨学科联合攻关与资源共享，新兴前沿技术联合攻关、适宜技术联合推广、学科群建设）
- 推进人才队伍建设（医学精英、高层次人才引进，管理人才专业化培训，业务人才海外培训，住院医师和专科医师规范化培训）
- 建成一批国家级临床重点学科或专科
- 培养一批医学领军人才、学科带头人、护理学科管理人才和信息技术人才
- 建立职业化院长队伍



❖ 加强医院基础设施建设

- 完善优质医疗资源布局（郊区新建三级医院项目、儿科）
- 改善就医环境和条件（门急诊、病房、医技，保障基本医疗）
- 科教基础设施建设（中心实验室、教学实训室）
- 绿色环保（绿色医院建设标准、能源智能化管理、能源合同管理、分布式供能）
- 完成**27**个基建项目，总投资**112.2**亿元、建筑面积**172.63**万平方米



❖ 推进专业化管理

- 全面预算管理（财务收支管理、预算管理、财务信息集中式管理、经济运行监测分析、成本核算与控制）
- 战略规划管理（目标指标量化、规划项目库、规划论证，规划—计划—预算—评估）
- 绩效管理（院长年度绩效考核、绩效工资总额预算管理、医院内部绩效考核、绩效薪酬分配）
- 国资监管和审计监督（严控对外投资，加强贷款管理，防范财务风险，院长任期经济责任审计）
- 完善医院法人治理（完善院长负责制、院长任期制、总会计师制度）
- 提高预算执行率：年度收入、支出、财政专项拨款
- 建立三个预算项目库：大修改造、大型医疗设备和信息化建设



❖ “以人为本”的医院文化建设

- 病人满意（安全、公平、隐私保护、知情同意、就医选择权）
- 改善医患关系（完善患者投诉机制、医疗纠纷第三方调解机制）
- 内部客户（学习型组织、员工培训、个人职业规划）
- 平安医院（医疗安全、生产安全、治安安全、消防安全）
- 建立电子化医德档案（一人一档）

谢谢